

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA- UNIR
CAMPUS DE CACOAL
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON OLIVEIRA CAMÚCIA

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MERCADO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE ELETRÔNICOS NA CIDADE
DE CACOAL-RO

2013ANDERSON OLIVEIRA CAMÚCIA

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MERCADO NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE ELETRÔNICOS NA CIDADE
DE CACOAL-RO**

Artigo apresentado à Universidade Federal de Rondônia como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador Prof. Adriano Tumelero

Cacoal/RO

2013

Dedico este trabalho a Deus que me deu o dom da persistência e da perseverança, aos meus pais Carlos Roberto Camúcia e Luiza Oliveira Santos e a minha esposa Vanessa Coelho Piassarolo Camúcia pelo apoio e carinho.

Agradeço a Deus por me dar força em mais esta aventura, a minha esposa que acreditou em mim quando nem mesmo eu acreditei, ao meu professor orientador Adriano Tumelero pelo tempo disposto e pela serenidade em suas palavras, a instituição Universidade Federal de Rondônia Unir pela oportunidade do aprendizado e por esta grande experiência pessoal.

"Desejo que você não tenha medo da vida, tenha medo de não vivê-la. Não há céu sem tempestades, nem caminhos sem acidentes. Só é digno do pódio quem usa as derrotas para alcançá-lo. Só é digno da sabedoria quem usa as lágrimas para irrigá-la. Os frágeis usam a força, os fortes, a inteligência. Seja um sonhador, mas una seus sonhos com disciplina, pois sonhos sem disciplina produzem pessoas frustradas. Seja um debatedor de idéias. Lute pelo que você ama."

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MERCADO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DE ELETRÔNICOS NA CIDADE DE CACOAL-RO¹

Anderson Oliveira Camúcia²

RESUMO

As estratégias de competição no mercado são as principais vantagens competitivas que uma empresa tem sobre seus concorrentes, o setor de eletrônicos é um segmento que tem uma gama de possibilidades de se beneficiar dessas estratégias como o uso da internet e do e-commerce o chamado comercio eletrônico. O objetivo proposto pela pesquisa é identificar e analisar as estratégias que micro e pequenas empresas utilizam para suportar as adversidades de mercado, se manterem competitivas perante a concorrência e, sobretudo continuarem a crescer e se destacar no ramo de eletrônicos. Foi postulado um questionário contendo questões abertas e de múltipla escolha. Os dados foram coletados junto a 20 micros e pequenas empresas do ramo de eletrônicos localizadas na cidade de Cacoal – RO. A análise minuciosa dos dados coletados mostrou um padrão sem estratégias claras como um bom planejamento ou até mesmo um plano de negocio no uso das táticas competitivas que são empregadas pelos administradores das MPE's pesquisadas e como os fatores acima descritos podem ser mais bem explorados a fim de se atingir eficiência e garantir maior espírito competitivo no mercado. Como pouco tem se estudado sobre as dificuldades que empresas enfrentam em seu cotidiano para não morrerem prematuramente nos primeiros anos, baseadas na análise e nos resultados são delineadas algumas recomendações e sugestões para melhoras na administração de marketing empresarial de futuras empresas do ramo.

Palavras- chave: Planejamento, Mercado, competitividade e comercio eletrônico.

INTRODUÇÃO

No Brasil, surgem cerca de 460 mil novas empresas por ano. A grande maioria é de micro e pequenas empresas. As áreas de serviços e comércio são as com maior concentração deste tipo de empresa. Cerca de 99,2% das MPEs trabalham nesses setores. Das quase 5 milhões de empresas no país em 2005, 99% são consideradas micro e pequenas empresas. Empregam cerca de 60% dos cidadãos economicamente ativos do País, mas respondem por apenas 20% do [PIB](#) brasileiro. As micro e pequenas empresas (MPEs) têm sido cada vez mais alvo de

1 Artigo apresentado a Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Campus de Cacoal como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Ms. Adriano Tumelero.

2 Acadêmico graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia. x

políticas específicas para facilitar sua sobrevivência, como, por exemplo, a [Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas](#), que cria facilidades tributárias como o [Super Simples](#). As medidas, que vêm ao encontro da constatação que boa parte das MPEs morrem prematuramente, têm surtido efeito: 78% dos empreendimentos abertos no período de 2003 a 2005 permaneceram no mercado, segundo pesquisa do SEBRAE realizada em agosto de 2007 (o índice anterior era 50,6%). Essa política também espera tirar uma série de empreendedores da [informalidade no Brasil](#) (INDRIUNAS, 2007).

O presente artigo se propôs a identificar as principais adversidades enfrentadas pelas MPEs e analisar quais estratégias utilizadas para enfrentar tais dificuldades ao mesmo tempo buscando competitividade. Para tanto foram abordados as temáticas: As micro e pequenas empresas; estratégia competitiva de mercado; fatores empresariais que afetam as micro-empresas; o fracasso das MPE's; O mercado *E-commerce*. A pesquisa será no município de Cacoal-RO com MPE's do ramo de eletrônicos.

Gimenez (1988) coloca que existe uma lacuna na literatura administrativa no que diz respeito à administração das micro e pequenas empresas; a literatura disponível no mercado quase sempre deixa de lado ou aborda superficialmente a transposição dos conceitos enfocados para a realidade delas. O autor explica ainda que embora muitas vezes as técnicas administrativas possam ser aplicáveis a empresas de qualquer porte, existem conceitos de Administração que dificilmente seriam utilizados na administração de um pequeno negócio.

Apesar da grande importância econômica e social das MPE's (micro e pequenas empresas), tanto para os países desenvolvidos quanto para os países em desenvolvimento, a sua sobrevivência é uma questão constante no seu dia-a-dia levando em conta que as mesmas não contam com o mesmo capital de giro que as grandes empresas, exatamente pelo fato de ser um negócio de pequeno porte, podendo assim não resistir a grandes mudanças no mercado.

A escolha do tema deu-se a partir do questionamento de como as MPEs da cidade de Cacoal estão enfrentando as adversidades de mercado e ao mesmo

tempo sendo competitivas ao ponto de crescerem e se destacarem entre as outras empresas.

Para obtenção da resposta ao questionamento foi traçado como objetivo geral identificar e analisar as estratégias que as MPEs utilizam para lidar com as adversidades de mercado, visando a competitividade destacando-se no setor em que atuam e como objetivos específicos: identificar quais as principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas no mercado e as estratégias utilizadas para enfrentar as adversidades do cotidiano mantendo sua competitividade junto ao mercado.

Entretanto, pouco se tem estudado sobre as dificuldades enfrentadas pelas MPEs. De nada adianta através do SEBRAE e incentivos fiscais por meio do governo oferecendo indicativos de como solucionar tais dificuldades na abertura de microempresas se as mesmas não conseguirem se manter no mercado e morrerem prematuramente. É verdade que esses índices estão melhorando, mas para um setor tão grande e importante ao ponto de ser o que mais emprega no país, se faz necessário e justificável um estudo mais aprofundado não só do nascimento dessas microempresas, mas também de seu cotidiano levando em conta a particularização e características do ambiente em que ela está inserida.

Um estudo mais aprofundado das adversidades particulares de determinada região pode gerar soluções específicas e conseqüentemente mais eficientes ao mesmo modo que esta pesquisa se propõe a fazer na região de Cacoal-RO.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item serão abordadas as seguintes temáticas: As micro e pequenas empresas; estratégia competitiva de mercado; fatores empresariais que afetam as micro-empresas; o fracasso das MPE's; O mercado E-commerce

1.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A compreensão das micro e pequenas empresas é possível mediante o estudo do seu tamanho, pois é o porte que as destaca das outras categorias empresariais - dependendo do porte, as empresas revelam comportamentos econômicos e sociais diferentes, e, conseqüentemente possuem problemas diferentes, além de recursos distintos para solucioná-los.

De maneira semelhante, Almeida (1994) coloca que cada empresa, em função de seu porte, tem características que as distinguem das demais e esse, provavelmente, é o principal motivo de se estabelecer o porte como principal fator de classificação das empresas.

No entanto, especificar um padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes. Deve-se considerar ainda que alguns critérios possam ser aplicáveis a todas as áreas, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios (TERENCE, 2002).

Há algumas limitações básicas para que uma empresa seja considerada uma micro ou pequena empresa (MPEs) no Brasil como, por exemplo, seu faturamento e, como conseqüência, aproveitar algumas vantagens desse status como, por exemplo, a inclusão no [Super Simples](#). Atualmente, há pelo menos três definições utilizadas para limitar o que seria uma pequena ou microempresa, conforme detalhes nos quadros 1,2 e 3.

Quadro 1: Classificação do porte das empresas segundo a Lei Geral

Porte da empresa	Critério de classificação
Microempresa	Faturamento de até R\$ 240.000,00 por ano.
Pequena empresa	Faturamento entre R\$240.000,00 e R\$ 2.400.000,00 por ano

Fonte: SEBRAE (2009a)

Quadro 2: Classificação do porte das empresas segundo o SEBRAE

Porte da empresa	Critério de classificação
-------------------------	----------------------------------

Microempresa	Possuir até nove empregados para comércios e serviços e até dezenove para indústrias e o setor de construção.
Pequena empresa	Possuir de dez à quarenta e nove empregados para comércios e serviços e de vinte à noventa e nove para indústrias e o setor de construção.

Fonte: SEBRAE (2009a)

Além da definição legal das Micro e Pequenas Empresas (MPE), é importante ter em mente qual o perfil desse micro ou pequeno empresário, que é cada vez mais importante na estrutura capitalista atual. Genericamente, seu nome é o empreendedor. Em dezembro de 2006, foi sancionada a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (123/06), reivindicada por vários setores econômicos do País. A lei regulariza e amplia, em boa parte dos casos, as vantagens da maioria das micro e pequenas empresas (MPEs), que representam mais de 90% das [empresas](#) existentes no País. Ela cria uma série de facilidades tributárias e de negócios, como o tratamento diferenciado em [licitações públicas](#). Estas, complementarmente, foram regulamentadas pelo [Decreto nº 6.204](#), publicado em 5 de setembro de 2007. A lei geral faz parte de um processo de articulação que começou há vários anos. O projeto foi aprovado com relativa rapidez e facilidade, afinal, ele começou a tramitar em 2005 e o Senado aprovou-o por unanimidade. (SEBRAE, 2007)

1.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MERCADO

Segundo Porter (1999), há mais de duas décadas os gerentes estão aprendendo a atuar segundo um novo conjunto de regras. As corporações devem ser flexíveis para reagir com agilidade às transformações competitivas e de mercado. É indispensável que analise de modo constante o referencial de excelência em si mesma, para atingir as melhores práticas. Devem também terceirizar de forma enérgica para conquistar eficiência. E é imprescindível que fomentem umas poucas competências essenciais, na corrida para permanecer à frente dos concorrentes.

A estratégia é o ofício do guerreiro. Os comandantes têm que ordenar o ofício, e os soldados têm que saber seguir o seu caminho. Mas não há guerreiro no mundo de hoje que não compreenda verdadeiramente o caminho da estratégia (MISASHI apud COBRA, 1991, p.15).

Para driblar os contratempos e as controvérsias, as empresas precisam saber administrar os imprevistos do meio externo com determinação e eficácia. Essas atitudes prevêm minimizar as suas deficiências organizacionais e dirigir corretamente a aplicação dos recursos, com o objetivo na obtenção de resultados que dêem retorno adequado ao capital aplicado em dado negócio, bem como o trabalho realizado.

Esse controle das forças internas e externas passa pelo caminho da estratégia. Criando um raciocínio estratégico, o administrador assimila melhor as oportunidades de mercado e usa a estratégia como esforço em busca de resultados. Notadamente, estratégias e táticas têm um alvo comum: o mercado, visando o poder de sedução que os mercados exercem sobre as empresas dependendo do seu poder de atratividade (COBRA, 1991).

Cobra (1991) diz que a definição de determinados negócios muitas vezes leva em conta o mercado atendido. Há cadeias varejistas especializadas em atender à classe média, outras à classe alta e outras ainda que se especializam em atender às classes de baixo poder aquisitivo. Dessa maneira, a definição de mercado deve considerar o escopo do negócio a dimensão do segmento de mercado considerado. Segundo o mesmo autor, através da segmentação de mercado, uma empresa pode determinar com mais exatidão suas estratégias, claramente respeitando as peculiaridades de cada segmento.

A empresa pode ser avaliada por sua capacidade em reagir às turbulências ambientais, pela eficácia com que neutraliza a ação da concorrência e finalmente pela competência de seus profissionais, pois, por sua capacidade de reação as turbulências ambientais a empresa consegue sobreviver em tempos difíceis. Através de sua eficiência estratégica, a empresa pode obter vantagens competitivas importantes. E com a ajuda de seus profissionais ela pode tornar-se apta a neutralizar suas fraquezas e ameaças, maximizando as oportunidades de mercado em busca de um contínuo desenvolvimento. (COBRA, 1991, p.39).

Dentro das estratégias de mercado existem varias estratégias alternativas para se manter concorrente mediante outras organizações, tais como: a estratégia da diferenciação; planejamento; inovação; o cooperativismo: estratégia competitiva entre MPEs e marketing.

1.2.1 Estratégia da diferenciação

A estratégia da diferenciação segundo Cobra (1991) é muito utilizada por organizações que necessitam ou pretendem obter vantagens competitivas duráveis, pois a eficiência competitiva é consequência da capacidade de resposta estratégica da organização em relação a seus concorrentes e essa capacidade depende do poder de diferenciação dos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

1.2.2 Planejamento

Permanecer no mercado não é tarefa fácil para as micro e pequenas empresas. Em tempos de competitividade mundial, as empresas não podem perder tempo, dinheiro e nem locar esforços sem ter um planejamento, pois, a concorrência não é apenas com os mercadinhos da esquina, o armazinho perto da sua casa, mas também, as multinacionais de grande porte com estruturas gigantescas. Com isso, ter e fazer um plano de negócio é fundamental para a criação de qualquer empresa, principalmente das micro e pequenas que os recursos são escassos.

São poucas as empresas que planejam um caminho a percorrer, no papel, fazendo um projeto ou um plano de negócio, tentando prever o futuro para minimizar os riscos. Os prejuízos podem ser grandes ao passar dos tempos e as empresas sem ter previstos erros, chegam ao seu fechamento. Uma empresa com olhar no futuro e nas possibilidades tem maior chance de se consagrar vitoriosa com seu planejamento e alcançar suas metas e objetivos. O planejamento oferece a confiabilidade necessária para a criação/ implantação de uma nova empresa. Com um plano de projeto estabelecido, o futuro empresário ou o diretor responsável, tem o primeiro contato com a sua futura empresa, conhecendo o mercado, as despesas com a criação, o cronograma de tempo e os riscos para a implantação. As vantagens para os empresários / diretores é obter informações precisas e oportunas para que eles possam tomar decisões adequadas e fazer correções rapidamente, para não comprometer a criação da empresa. Portanto, o processo de gestão de projetos é fundamental para a criação / implantação das empresas, pois, diminui riscos e erros, direciona os esforços, especifica despesas, programam os recursos humanos, acompanha o uso dos materiais. Logo, reduz a incidência de empresas

que tem vida curta, ajudando os empreendedores na criação com menor risco possível (SEBRAE, 2009b)

Segundo Tachizawa (2007, p. 59) “cerca de 73% de micro, pequenas e medias empresas não cumprem sua finalidade maior e não sobrevivem”. De forma geral, conhecimentos sobre a organização empresarial, planejamento e vendas são os pontos mais importantes para os empresários, no primeiro ano de funcionamento da empresa, para as empresas em atividade como para os empreendimentos extintos. Segundo ele muitos pequenos empresários dizem que o mercado é pequeno e a concorrência, grande, mas deve-se prestar atenção no cenário global.

Para que um empreendimento tenha êxito é necessário um conjunto de fatores, que envolvem o uso de métodos gerenciais. Não se podem tratar os fatos isoladamente: uma pessoa pode saber costurar, mas isso não significa que esta apta para gerenciar uma confecção; pode saber cozinhar muito bem, mas isso não garante o sucesso de um restaurante que venha a montar. Não basta ser bom em alguma atividade, é necessário entender todos os processos gerenciais, que envolvem: compras, pagamentos, fornecedores, atendimento aos clientes, organização, higiene, (no caso do restaurante), custos, margem de lucro, entre outros (TACHIZAWA, 2007, p. 28).

O que concluímos sobre planejamento, é que não é garantido o sucesso de um negócio apenas com uma idéia inovadora ou um conhecimento aprofundado sobre um determinado produto ou serviço sem antes traçar toda uma estratégia de mercado começando com o próprio plano de negócio para uma avaliação da viabilidade e os recursos necessários como também estratégias que já prevêem as possíveis adversidades pelas quais a empresa possa passar.

1.2.3 Inovação

Parolin e Volpato (2008) citam a inovação de produtos e serviços como o foco do processo de aprendizado das organizações em geral, portanto para as autoras o processo contínuo de reinvenção dos processos e da educação continuada dos seus colaboradores é fator fundamental de competitividade em nível global, se pode observar que os vencedores no mercado global conseguem ratificar respostas precisas e rápidas e uma flexível inovação de produtos seguida de uma

capacidade de gerencial para efetivamente coordenar e redefinir as competências internas e externas.

Para um país desenvolver-se, não basta um ajuste macroeconômico, quando falta também mudança estrutural. Dois fenômenos são os principais obstáculos para o crescimento: as restrições nos recursos financeiros e as mudanças tecnológicas que ameaçam eliminar as vantagens comparativas tradicionais dos países em desenvolvimento (PAROLIN; VOLPATO, 2008 p.22).

Para as autoras são essas as razões pelo qual a maioria das empresas pequenas e médias, que iniciam suas atividades, a forma mais comum de inovação se dá através da aquisição de tecnologia incorporada obtida de fornecedores de materiais e equipamentos e às vezes por meio de algumas inovações de processos. Nos países com maior desenvolvimento econômico a capacidade inovadora e a competitividade de mercado dependem fortemente do acúmulo de tecnologias em todos os setores, à estrutura de mercado, à organização do setor de atuação e as características da inovação no qual estão inseridas. Nesse sentido, às práticas cooperativas apresentam-se como uma forte opção para os novos negócios e em desenvolvimento, viabilizando capacidades complementares e ao conhecimento, aumentando a eficiência da produção e o potencial da inovação.

Parolin e Volpato (2008 p. 33) evidenciam que “no Brasil a maioria dos empreendimentos produz para o mercado local, ou regional, e o produto compete por meio de preço e não pela diferenciação e qualidade”. Contudo, ações cooperativas entre pequenos empreendedores podem ir além de a fragilidade do pequeno capital e criar condições de enfrentar o mercado.

Para Olave e Neto (2001) uma das características existentes no ambiente organizacional é a capacidade de as empresas atuarem de forma conjunta e coligada. Desse modo a possibilidade de crescimento empresarial de forma concreta é mais presente, para ele as redes de empresas representam uma forma inovadora de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado. Sendo assim, a colaboração entre empresas pode viabilizar o atendimento de necessidades de difícil satisfação caso cada empresa tenha atuação isolada.

Tachizawa (2007) ressalta que enquanto conglomerados e empresas de médio e grande porte enfraquecem suas participações no total de pessoas ocupadas

nos diversos setores econômicos, as MPE's tendem a aumentar sua participação relativa, pois as micro e pequenas empresas além de serem mais ágeis e de prestarem serviços mais personalizado aos seus clientes, podem fazer com que seus colaboradores abranjam níveis mais altos de motivação e participação, quando comparadas com as empresas de grande porte.

Os termos crescimento e desenvolvimento eram usados de forma indistinta, mas o avanço do debate tornou necessário distinguir os dois termos. Atualmente, crescimento econômico é atendido como crescimento contínuo do produto nacional em termos globais, enquanto desenvolvimento econômico representa apenas o crescimento da produção nacional, mas também como está é distribuída social e setorialmente (TACHIZAWA, 2007, p. 94).

Para que, em face de uma economia globalizada, as MPE's possam se estabelecer de modo coerente e plenamente eficaz precisam estar aptas a um processo de centralização, por meio de estratégias integracionistas. Estas estratégias desenvolvem-se tanto no sentido de uma integração vertical, polarizando uma relação complementar (e não concorrencial) entre as micro e pequenas empresas e as grandes empresas, como no sentido de uma integração horizontal, mediante a associação ou cooperação de empresários de micro e pequenas empresas, para a compra de matérias primas, materiais, maquinaria, para a comercialização, para o uso comum de máquinas etc., de forma a conquistar, no conjunto, maior poder que as forças individuais.

1.2.5 Marketing

Kotler (1999) assevera que o marketing é o elo entre as necessidades da sociedade e as atividades empresariais. E que sua função é ajustar as ofertas da organização às necessidades sempre mutáveis do mercado. O marketing se tornou uma das principais armas das empresas na competição mundial, porquanto suas ferramentas permitem as empresas auferir vantagem competitiva. De nada adianta uma empresa ter recursos organizacionais abundantes e não ter clientes. Esses só comprarão os produtos ou serviços oferecidos pela empresa se houver valor para eles. Esse valor só pode ser criado mediante o ferramental mercadológico. Daí a importância do marketing para as empresas, independente do porte.

Para Chinem (2001), as MPE's são as que mais distribuem renda, colaborando para a diminuição da dívida social com os menos favorecidos os incluindo no processo de produção e abrindo-lhes novas oportunidades. Por isso diz que as empresas têm que olhar além do meio de comunicação que é não só a publicidade, mas também têm que se atentar para outros meios como jornais, radio, TV, revistas e os demais meios eletrônicos, já que este tipo de mídia está fora do alcance financeiro de seu público.

“As pequenas empresas atendem direto ao cliente porque estão perto dele, sabem de suas necessidades e falam com ele ao telefone, cara a cara, olho no olho. Têm condições, portanto, de tirar lições da experiência e rapidamente aplicá-las” (CHINEM, 2001, p.15).

Segundo o autor as pequenas empresas precisam de igual forma ou mais, de um planejamento profissional de marketing que uma empresa de grande porte, um plano em si, apenas, não garante o sucesso da empresa de pequeno porte, mas funciona como instrumento indispensável para criar objetivos sólidos, identificar seu publico alvo e canais de distribuição, determinar estratégias de preços e de vendas, controlar os orçamentos, disciplinar pessoas e evitar improvisações, sendo assim o planejamento em comunicação para o autor é essencial para o sucesso de uma organização.

Quando se fala em comunicação logo se pensa em propaganda, que divulga um produto ou em publicidade que divulga uma idéia, que até então são as duas maneiras mais eficientes para fazer com que o mercado conheça e consuma os produtos ou contrate os serviços de uma dada empresa.

Chinem (2001) sustenta a idéia de que enquanto o empresário pensar em gastos e não em investimentos, o sonho de crescer será sempre sonho.

Construir e consolidar uma imagem positiva de uma empresa entre os formadores de opinião leva anos, mas para destruir essa imagem bastam alguns minutos. É só faltar com a qualidade do produto ou serviço ou se descuidar da transparência do negocio e tudo volta a estaca zero, segundo o autor.

O autor diz claramente que a marca de um produto vale mais que todo o arsenal usado na sua produção, ou seja, o reconhecimento da marca é uma das coisas mais claras na mente do consumidor e que para um produto dar certo ele deve passar alguma emoção, ter personalidade, pois precisa ser vendável, estética e conceitualmente.

Assim sendo toda empresa independentemente de seu porte deve dar importância ao marketing do mesmo modo que a produção, por exemplo, para conquistarem seu lugar no mercado e não pensar no marketing como um gasto, mas sim como um investimento na construção e consolidação das empresas.

1.3 FATORES EMPRESARIAIS QUE AFETAM AS MICRO EMPRESAS

Segundo Tachizawa (2007) obras recentes no campo da administração abordam inúmeras e significativas mudanças no ambiente das empresas, que estão relacionados com as modificações políticas e econômicas que estão ocorrendo em todo o mundo. O surgimento de um novo mercado competitivo global esta se dando não apenas a experimentados concorrentes em ambientes habituais, mas também a quebra das barreiras que dão acesso aos mercados antes regidos pelo monopólio, cartelizados e resguardados. As barreiras que espaçam as esferas econômicas e verticais do comércio e as organizações que nesse ambiente atuam estão se desfazendo rapidamente, isso significa que os gestores das empresas não poderão se sentir autoconfiantes com relação a sua posição ocupada no mercado e as posições competitivas ocupadas em relação a concorrência.

O mesmo autor afirma que em face das diversas mudanças ainda acontecendo, o mercado de trabalho passa por uma agressiva reestruturação. Devido a volatilidade do mercado, ao aumento da competitividade, e a diminuição das margens de lucro, os executivos e gestores das micro e pequenas empresas deverão se adaptar ao enfraquecimento da força sindical e a grande quantidade de mão de obra excedente ou seja desempregados e subempregados, para facilitar a negociação de regimes e contratações mais flexíveis. É difícil esquematizar um contexto geral, sabendo que o objetivo dessa flexibilidade é atender as freqüentes,

diversas específicas necessidades de cada micro empresa. Deve-se se ressaltar que um novo modelo de gerir empresas de médio e grande porte está surgindo, baseado em um núcleo combinado de pessoal estratégico e de pessoal complementar, constituído de mão de obra especializada.

Muitas vezes contar com o atendimento de uma empresa como o SEBRAE, ou com uma consultoria empresarial, representa um papel fundamental, que pode determinar até o modo de as empresas conduzirem sua vida, as decisões que devem tomar e os caminhos que devem seguir. “Menores margens de lucro combinados com exigências de qualidade cada vez maiores por parte dos consumidores de produtos e serviços estão criando pressões insuportáveis para as MPes” (TACHIZAWA, 2007, p. 71).

Dessa forma, o desafio maior é procurar agir com sabedoria porque tudo o que acontece hoje mudará a qualquer momento, de uma hora para outra e o empreendedor deve estar apto nessas situações pois ele é quem vai definir quais estratégias deverão ser adotadas pela empresa levando a mesma ao sucesso ou ao fracasso.

1.4 O FRACASSO DAS MPes

Pereira e Santos (1995), citam dois fatores que levam os empreendimentos ao fracasso: falta de experiência empresarial anterior: os autores consideram que talvez este seja o mais importante, pois dele decorrerão diversas outras falhas que contribuirão para sua falência e falta de competência gerencial; estes dois motivos juntos são a explicação de todo o fracasso empresarial.

Muitos dos fracassos empresariais são representados como empresas que faliram. A expressão falência pode ser definida como incapacidade de forma irrevogável de pagar o que se deve a alguém. Uma empresa falida pode ser caracterizada por um capital de giro negativo, e pela falta de capacidade de cumprir com as obrigações. Assim sendo, para muitos empreendedores, o que diferencia as condições atuais da falência é o estado de espírito. As causas mais comuns da falência são, normalmente, uma combinação de subcapitalização, mau

gerenciamento e superexpansão. Contudo, há ainda fatores que influenciam mais no processo de falência de um empreendimento, como não-pagamento de um grande pedido, incêndio na fábrica, ação judicial de grandes proporções ou incapacidade de um devedor renovar uma promissória. Considera-se especialmente trágico quando uma empresa em desenvolvimento, até certo ponto lucrativa, mas que absorveu todo o seu capital é atingido por um desses fatores. Se o gerenciamento de caixa não for adequado, se o patrimônio não puder ser liquidado, ou se as condições de empréstimo estiverem desfavoráveis, o resultado só poderá a sua falência (BATY, 1994 apud VIAPIANA 2001).

O motivo principal do fracasso de pequenas empresas é a “solidão” empresarial. Nota-se que a mesma independência crônica que, a princípio, atrai para essa carreira é um obstáculo ao sucesso. Absorve-se as lições do dia-a-dia através do método de ensaio e erro, repetindo os mesmos erros que os antecessores vêm cometendo há vários anos. Prosseguir sozinho é desperdiçar a capacidade do mercado, deve-se aproveitar a experiência de outras pessoas (SCHELL, 1995 apud VIAPIANA, 2001).

O mesmo autor ressalta que, se o empreendimento for bem sucedido, existe uma série de motivos, entre os quais se encontram: as contratações certas, as demissões certas, foco correto, um bom produto, sistema de distribuição certo, planejamento, estratégia certa. Porém, se a empresa não for bem-sucedida, existem da mesma forma muitos motivos para isso: más contratações, não-demissão em momento oportuno, qualidade baixa, força de vendas que precisa de treinamento, falta responsabilidade à cultura.

Segundo Degen (1989) na procura de oportunidades de negócio, precisam-se evitar alguns problemas que podem levar ao insucesso. O mais comum é a falta de objetividade nas ideias, ignorando todos os avisos e conselhos; outro problema comum a ser evitado é o desconhecimento do mercado em que se pretende atuar.

Degen (1989) ressalta que, há outros motivos menos freqüentes, mas não menos perigosos para o sucesso da nova empresa. São eles: erro na estimativa das necessidades financeiras; subavaliação dos problemas técnicos do negócio; falta de diferenciação dos produtos em relação aos concorrentes; falta de obstáculos à

entrada de concorrentes, que torna fugaz o sucesso, rapidamente imitado pelos outros; desconhecimento dos aspectos legais; escolha equivocada de sócios; localização inadequada.

Degen (1989) cita ainda que as razões para o fracasso da maioria dos pequenos empreendimentos são a falta de habilidades administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica dos empreendedores. E salienta que muitos negócios não teriam conhecido o fracasso se seus empreendedores tivessem tomado o cuidado necessário no planejamento e controle do fluxo de caixa. Portanto, antes de abrir uma empresa deve se pensar em um plano de negócio para que se possa estudar todas as variáveis possíveis e todo um planejamento para uma possível execução do negócio em questão.

1.5 O MERCADO E-COMMERCE

Para Ascensão (2013) o termo e-commerce é designado ao comércio eletrônico ou conceito aplicável a qualquer tipo de negócio ou transação comercial que estimule a transferência de informação através da Internet. Abrange uma gama de diferentes tipos de negócios, desde sites de retalho destinado a consumidores, a sites de leilões, passando por comércio de bens e serviços entre organizações. Este modelo de comercio online é atualmente um dos fenômenos de mercado e marketing mais importantes em crescimento na internet. O e-commerce permite que os consumidores efetuem transações de bens e serviços eletronicamente sem limitação de tempo ou distância. O comércio eletrônico expandiu-se rapidamente nos últimos anos e prevê-se continuidade dessa expansão com a mesma taxa de crescimento.

O mesmo autor relata que as fronteiras entre comércio “convencional” e “eletrônico” tenderão a extinguir-se, pois cada vez mais as empresas deslocam as operações como escolha, visualização, pagamento e recebimento do produto ou serviço inteiramente a internet.

Segundo Fagundes (2013) alguns autores referem que o comércio eletrônico teve inicio nos tempos do telegrafo. O fundador da rede americana

Sears, Richard Sears, deu início ao seu vendendo relógios por meio de telegramas para seus conhecidos na época em que era funcionário da estação de trem, no final do século 19, e obtinha uma pequena margem de lucro neste tipo de negociação. Tempos depois, seu negócio tornou-se milionário através de vendas por catálogo. Onde esse conceito de venda por catálogo tem muito haver com o comércio eletrônico atual.

Entretanto, Fagundes (2013) diz que o comércio eletrônico como conhecemos hoje teve início no final da década de 1960, mas desde 1993, novas tecnologias, em constante evolução, permitem às empresas realizar funções de negócios eletrônicos (e-business) com maior eficiência, rapidez e menores custos do que jamais foi possível. Para ele empreendimento de sucesso é aquele que consegue utilizar a tecnologia existente, adequada aos consumidores do seu nicho de mercado. Essa prática de sucesso só é possível conhecendo o comportamento dos consumidores, as tecnologias e o seu próprio negócio. Palavras-chaves para o e-commerce: comportamento, tecnologia e negócio.

Segundo Paula (2012), existem dois tipos de e-commerce, o negócio entre empresas designado como B2B ou business to business e o B2C ou business to consumer que se dirige aos consumidores. Os negócios **B2B** permitem inúmeras transações seja como clientes seja como fornecedores. Promover essas transações eletronicamente proporciona amplas vantagens competitivas sobre os métodos tradicionais. Quando devidamente implementado, o e-commerce é mais rápido, mais barato e mais conveniente do que os métodos tradicionais de transação de bens e serviços.

Ainda segundo Paula (2012), o desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação, comunicação e a elevação do poder de consumo de mais de 40 milhões de brasileiros na última década são os fatores principais que explicam o significativo crescimento do comércio eletrônico. Nos últimos dez anos segundo dados da e-bit o varejo eletrônico cresceu 26,5 vezes, saindo do patamar de R\$ 850 milhões em vendas, em 2002, para R\$ 18,7 bilhões, em 2011. Onde o número de consumidores nesse segmento cresceu de forma vigorosa passando de 700 mil em 2000 para 31,9 milhões em 2011.

Dados citados na revista e-commerce Brasil (2012) O sebrae identifica, no comercio eletrônico, dois perfis de clientes: as empresas que atuam exclusivamente no varejo eletrônico e as empresas do varejo convencional que passam a adotar estratégias de multicanal, atuando também no varejo eletrônico, onde as empresas que já nascem com foco no comercio eletrônico tendem a apresentar um tipo de demanda mais sofisticados, na medida em que, geralmente, resultam da iniciativa de empresários mais jovens e também mais preparados para o ambiente digital. As empresas do comercio convencional que passam a atuar no comercio eletrônico tendem a mostrar um tipo de demanda menos exigente, mais introdutório e simplificado.

Alves (2012) diz que houve um aumento significativo no volume do e-commerce, e a infraestrutura do sistema é uma das principais dificuldades enfrentadas por este modelo de comércio. As empresas de logística tem feito investimentos neste setor para garantir a prestação de um bom serviço ao consumidor, mas o principal desafio é conciliar custo, pessoas capacitadas, infraestrutura, tecnologia e serviço ao cliente, pois hoje podemos dizer que os clientes estão mais seletivos e críticos conhecem seus direitos e deveres e sabem reconhecer um bom serviço.

2 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi; bibliográfico, exploratório e pesquisa de campo.

Oliveira (2002), diz que pesquisa bibliográfica é o ato de fichar, relacionar, referenciar, arquivar, fazer resumos de assuntos relacionados com o campo de pesquisa em questão. A pesquisa bibliográfica procura conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizam sobre determinado assunto ou fenômenos, normalmente esse levantamento bibliográfico é realizado em bibliotecas públicas, faculdades, universidades e, especialmente, em acervos de catálogos coletivos e das bibliotecas virtuais.

A pesquisa bibliográfica foi feita através de livros, estudos publicados referentes ao tema proposto e dados encontrados na internet. Para a estruturação deste artigo foi utilizado o Manual do Artigo Científico do curso de administração da UNIR (SILVA;TORRES NETO; QUINTINO, 2010).

Segundo Oliveira (2002), pesquisa exploratória é a ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas, e podem ser usadas em projetos de estudos exploratórios ou estudos de dados secundários. A pesquisa exploratória será usada de modo a confrontar o que os autores dizem a respeito do tema proposto com os dados obtidos através da pesquisa de campo.

Ainda segundo Oliveira (2002), a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises. Este tipo de pesquisa não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas possibilita o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições (variáveis, independentes) e determinados eventos (variáveis dependentes), observados e comprovados.

A primeira e a mais fundamental regra é considerarmos os fatos sociais como coisa. Em outras palavras, a pesquisa de campo é a que se realiza com o fato social situado em seu contexto natural, ou seja, em seu campo ou habitat, sem nenhuma alteração imposta pelo pesquisador (FACHIN, 2003, p. 133).

É comumente empregada em investigações que buscam avaliar a eficácia de um conjunto de processos para auxiliar a sociedade; esse modelo de pesquisa procura controlar a influência de empecilhos no meio social, que poderiam modificar a relação entre variáveis independentes e dependentes. A pesquisa de campo guia-se por suposições, sem as quais não seria possível seu desenvolvimento e não poderiam ser testadas as variáveis.

Antes de se iniciar a pesquisa devem ser considerados três princípios, segundo Fachin (2003, p.134):

- a) Sociedade ou o ser humano (a que ou a quem);

- b) As particularidades (quando)
- c) O meio social (onde)

Segundo a mesma autora, com esses três princípios delimita-se a área de estudo, onde seu desenvolvimento envolve algumas etapas, desde a formulação do problema até a redação final. Existe um caminho lógico e coerente que correlaciona as fases de uma pesquisa de campo e que é resultado do planejamento. Devendo ter assim conhecimentos metodológicos dominar o assunto da pesquisa. A pesquisa de campo será feita na forma de um questionário composto por perguntas abertas e fechadas.

Para realização da pesquisa será utilizada a técnica de questionário estruturado com perguntas fechadas

Os sujeitos da pesquisa foram as micro e pequenas empresas do ramo de eletrônicos da cidade de Cacoal – RO.

RESTRIÇÕES DA PESQUISA

Na busca da informação da totalidade de MPEs na cidade de Cacoal o pesquisador recorreu ao SEBRAE onde não obteve a informação sendo encaminhado para a Receita Federal onde também não obteve o dado e encaminhado para a junta comercial da cidade onde deixou um requerimento ao qual até a presente data não foi respondido. Como não foi possível obter informações exatas sobre a totalidade bem como seus, endereços das sedes das MPEs na cidade de Cacoal, esta pesquisa se restringiu ao ramo de eletrônicos com MPEs filiadas a Câmara de dirigentes lojistas da cidade de Cacoal (CDL)

Apesar da lei geral ser o método mais utilizado para se classificar uma empresa, as MPE's foram selecionadas a partir da classificação do SEBRAE a fim de se evitar qualquer barreira por parte do empreendedor ao ter que revelar seu faturamento

3 RESULTADO E ANALISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada no período de 04/03/2013 a 09/03/2013, com micro e pequenas empresas do ramo de eletrônicos da cidade de Cacoal filiadas a (CDL) Câmara de Dirigentes lojistas de Cacoal, que somaram um total de 24 empresas das quais 20 se propuseram a responder o questionário voltado a conhecer o perfil das MPE's do ramo de eletrônicos e suas estratégias para serem competitivas no mercado. As MPE's entrevistadas tem em média 12 colaboradores sendo 90% com mais de quatro anos de atuação no mercado.

A pesquisa mostrou que 45% dos administradores relatam ter apenas o ensino médio completo e não possuem conhecimento técnico específico na área de administração, porém, dirigem suas empresas sendo 90% delas atuantes a mais de quatro anos no mercado, enfrentando as adversidades e as oscilações sofridas no comercio nas diferentes épocas do ano sem ter o grau necessário de instrução e técnicas administrativas muitas vezes necessárias para lidar com as altas e baixas na área de vendas devido a fatores externos que por sua vez influenciam na permanência das pequenas e medias empresas no mercado.

Gráfico 1: perfil de escolaridade dos administradores.

Fonte: Pesquisa realizada em 2013.

Verificou-se que 45% das empresas entrevistadas não realizaram um plano de negocio antes de abrirem as portas tornando impossível mostrar de forma organizada as principais variáveis envolvidas em um empreendimento e viabilizar a ideia de implantação de uma empresa de eletrônicos antes da abertura da mesma, porem 95% dos entrevistados alegaram que foi realizado um estudo de oferta e procura, antes de escolher a localização da empresa como, por exemplo, se existe

mercado para o seu produto e qual a proporção da demanda na região onde pretende montar sua empresa considerando o público alvo que o seu negócio almeja atingir.

Segundo dados 90% dos questionados dizem não ter recebido nenhum tipo de auxílio de órgãos do governo quando abriu sua empresa, mostrando que ainda existe carência de incentivos por parte do governo para que os pequenos e micro empreendedores saiam da informalidade, como mostra o gráfico 2, mas por outro lado apenas 4% dos pesquisados afirmam que a falta de linha de crédito ainda é uma dificuldade enfrentada pelos empreendedores para manterem sua empresa competitiva podendo assim investir em capacitação profissional, melhorar o fluxo de caixa e investir no marketing da sua empresa, entre tantas outras dificuldades mostradas no gráfico abaixo.

Gráfico 2: Dificuldades enfrentados pelas MPE's no mercado.

Fonte: Pesquisa realizada em 2013.

Ainda segundo a pesquisa dos 20 empreendedores que responderam o questionário, apenas 2 não praticam nenhuma estratégia de marketing para divulgar seu produto e o nome da sua empresa, sendo assim podemos notar claramente que marketing é sim a alma do negócio ou seja para o sucesso de um empreendimento na área de eletrônicos é fundamental o uso das práticas de promoção e divulgação de seus produtos, os clientes estão cada vez mais exigentes e optam por produtos que satisfaçam suas necessidades de comunidade e idealismo, criar e divulgar

produtos ou serviços que reflitam os valores de seus consumidores alvos, os empreendedores atuais já notaram a importância do marketing para a sobrevivência da sua empresa no mercado e por esse motivo a grande maioria deles investe nesse segmento de publicidade.

Gráfico 3: Práticas de estratégias de marketing

Fonte: Pesquisa realizada em 2013

Uma proporção de 55% dos entrevistados conforme a pesquisa diz que a empresa utiliza a internet como ferramenta de venda assim como ocorre em vendas tradicionais dentro do estabelecimento, o cliente se sente indeciso e inseguro o que é normal no consumidor on-line por isso utilizar a internet como ferramenta de compra ainda é um tabu para muitos clientes e é função da empresa quebrar esse preconceito passando confiança e respeito para com o consumidor, o gráfico abaixo mostra que as empresas que empregam essa ferramenta como tática de venda ainda é pouco mais de 55% um numero que é considerável no mercado consumidor atual extremamente globalizado, mas que ainda não abrange todas as empresas que se dedicam a vender seus produtos.

Gráfico 4: Empresas que utilizam a internet como ferramenta de venda



Fonte: Pesquisa realizada em 2013.

Pesquisa aponta que 64% das empresas do ramo de eletrônicos da cidade de Cacoal, utiliza a internet apenas para divulgação dos seus produtos não tirando 100% de proveito dessa ferramenta virtual e que 45% delas utilizam-se de apenas umas das etapas apresentadas o observamos que empresas aos poucos estão buscando novas ferramentas para promover e vender seus produtos e que 5% está apta a realizar todo o processo de venda via internet aproveitando-se de todas as ferramentas desde a divulgação á finalização da compra, um número relativamente pequeno para uma forma de comercio que está ganhando mercado rapidamente e em grandes proporções.

O gráfico abaixo mostra as proporções de empreendedores que usam a internet como veiculo de venda para seus produtos em uma ou mais etapas podemos verificar que a porcentagem de empreendedores que não adotam a internet como meio a promover e vender seus clientes é de 45%, equivalente ao percentual de empresas que utilizam apenas uma das etapas que proporcionalmente é de 45% dos entrevistados.

Apesar de a pesquisa mostrar que apenas 5% (o equivalente a apenas 1 empresa no ramos de eletrônicos entre as 20 pesquisadas) das empresas aproveitam a ferramenta da web para realizar todas as etapas da venda, 65% dos empreendedores entrevistados sentem a venda através da internet, modalidade conhecida como e-commerce com um forte concorrente no mercado atual e 35% não veem o e-commerce como concorrente direto.

Gráfico 7: A concorrência do E-commerce

Fonte: pesquisa realizada em 2013.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das estratégias competitivas de mercado com micro e pequenas empresas tem como finalidade melhorar a eficácia das técnicas empregadas atualmente pelos empresários de forma desordenada e sem funcionalidade dando uma ampla visão de como a organização pode obter melhores resultados aperfeiçoando essas técnicas competitivas de forma organizada e multifocada, para melhor atender seu público alvo e as expectativas da organização.

Esta pesquisa demonstrou que 95% dos administradores que estão a frente destas MPE's não tem conhecimento técnico das ferramentas e da metodologia de estratégias devido a não ter um terceiro grau, usando para tal apenas suas experiências de vida e agindo não baseado em métodos testados e comprovados mas apenas no instinto o que torna uma administração muito perigosa agindo por erros e acertos.

No que se diz respeito a criação destas empresas nota-se que 95% delas fizeram um estudo de mercado em sua criação mas apenas 5% fizeram um plano de negócio, ou seja, o empreendedor se preocupa somente com demanda do produto mas não dá importância as estratégias de administração para conseguir atender esta demanda com eficácia e como esta empresa irá agir diante das adversidades que o mercado apresenta sem planejamento e organização.

Percebe-se que em relação as dificuldades encontradas pelos empreendedores não há uma variante que se considere um grande problema mas

sim um conjunto de fatores que podem dificultar a gestão de um MPE's evidenciando a falta de conhecimento por parte de seus administradores pois boa parte destes fatores não são resolvidos apenas com capital que aliás como demonstra a pesquisa não tem sido problema para essas empresas e sim a capacidade de gerir todos estes fatores demonstrados no gráfico 2.

A pesquisa trás dados que mostram que os empreendedores que tem a difícil missão de colocar uma empresa no mercado e fazer com que a mesma cresça e prospere, estão cada vez mais focados em marketing e que 90% dos empresários expõem que utilizam estratégias para se destacar de seus concorrentes modernizando e preparando suas estruturas para as novas tendências de mercado consumidor e que 55% das empresas usam em algum momento a internet como ferramenta o que é excelente para as MPE's pelo simples fato de ser uma ferramenta com um custo mínimo o que é muito importante para uma empresa recém criado que não teria muito capital disponível pelo menos em tese.

Entretanto percebe-se uma grande divergência em relação ao uso da internet como ferramenta apontada pelo fato de que 65% dos pesquisados reconhecem o e-commerce como um forte concorrente mas apenas 5% utiliza esta ferramenta em todo o processo de venda.

Como sugestão propõem-se que antes de abrir uma MPE's o empreendedor faça um plano de negócio para se preparar melhor diante das adversidades que podem surgir, que o administrador da empresa tenha qualificação técnica especializada em administração de empresas e que as MPE's utilizem de forma eficiente todas as ferramentas que a internet pode oferecer.

Pode-se analisar de maneira geral que os atuais empreendedores tem se preocupado, antes de começar um negócio, na demanda que o mercado está proporcionando mas não se pode dizer o mesmo quanto as estratégias administrativas a serem usadas na gestão destas MPE's. Uma solução seria o apoio que o governo proporciona através dos programas de suporte técnico oferecidos a estas MPE's mas o que a pesquisa nos mostra é que o empreendedor não está tendo este suporte seja por falta de interesse do próprio empreendedor ou por

alguma barreira ou ineficiência das instituições responsáveis que além de não desempenharem esta função também não fornece mão de obra qualificada ao mercado.

REFERENCIAS

1 ALMEIDA, M.I.R. (1994) **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

2 ALVES, Andre. **Revista e-commerce Brasil: Os desafios de um e-commerce de sucesso**. Disponível em: http://www.ecommercebrasil.com.br/revista/?edition_id=12&folhear=true&pageNumber=8, acesso em: 15 de Dezembro de 2012.

3 ASCENÇÃO, Carlos. Conceito de e-commerce. Disponível em: <http://www.gestordeconteudos.com/tabid/3850/Default.aspx>. acesso em: 15 de Dezembro de 2012

4 BRASIL. SEBRAE, 2007. **Compras Governamentais e as MPes** – Decreto 6.204/2007. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/compras-governamentais/compras-governamentais/decreto-federal-n-6-204-2007>, acesso em: 20 de Março de 2011.

5 BRASIL. SEBRAE, 2009a. Íntegra da lei geral com as alterações da LC 127 e LC 128: **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**, Lei complementar N° 123, de 14 de Dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/legislacao/lei-geral-na-integra/lei-geral-na-integra-atualizada-ate-06-10-2009>, acesso em: 20 de Março de 2011.

6 BRASIL. SEBRAE, 2009b. **Como elaborar um plano de negócio**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006F4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006F4BA/$File/NT000361B2.pdf), acesso em: 20 de Março de 2011.

7 CHINEN, Rivaldo. **Marketing e divulgação da pequena empresa**: Como o pequeno e o microempresário podem chegar à mídia. São Paulo: editora Senac, 2001. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=_0zRNDVLnyMC&oi=fnd&pg=PA7&dq=marketing+chinem&ots=NbebQyTiWK&sig=jd_yofgXrBhnWjGgclK7ntNRtmg#v=onepage&q&f=false, acesso em: 16 de Outubro de 2011.

8 COBRA, Marcos. **Sucesso em Marketing**: Casos Brasileiros. São Paulo: Atlas, 1991.

9 DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: Makron, 1989.

10 FAGUNDES, Eduardo. O que é o e-commerce. Disponível em: <http://www.efagundes.com/artigos/O%20que%20e%20eCommerce.htm>, acesso em: 01 de Dezembro de 2012.

11 FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.

12 GIMENEZ, F.A.P.(1988) **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.

13 INDRIUNAS, Luís. **"HowStuffWorks - Como funcionam as micro e pequenas empresas"**. Publicado em 14 de junho de 2007 (atualizado em 10 de julho de 2008). Disponível em: <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil.htm>, acesso em 16 de Julho de 2011.

14 KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999

15 OLAVE, Maria Elena León; NETO, João Amato. **Redes de Cooperação Produtiva**: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>, acesso em: 17/0/2011.

16 OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

17 PAULA, Juarez. **Comercio eletrônico**: Um universo de oportunidades. Disponível em: http://www.ecommercebrasil.com.br/revista/?edition_id=12&folhear=true&pageNumber=42, acesso em: 15 de Dezembro de 2012.

18 Parolin, Sonia Regina Hierro e Volpato, Maricilia. **Faces do empreendedorismo inovador**. Curitiba: SENAI/SESI/IEL, 2008. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8FFkakueHlwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=+inova%C3%A7%C3%A3o+parolin+e+santos+2008&ots=09uHG3K1mS&sig=8NNGbBiq8yL7uHnqlKyvfCWm5uk#v=onepage&q&f=false>, acesso em: 16 de Outubro de 2011.

19 PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: Sebrae, 1995.

20 PORTER, Michael. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999, 4º reimpressão.

21 SILVA, Adriano Camiloto da; TORRES NETO, Diogo Gonzaga; QUINTINO, Simone Marçal. Manual do Artigo científico do Curso de Administração. Cacoal: UNIR, 2010.

22 TACHIZAWA, Takeshy. Criação de novos negócios: Gestão de micro e Pequenas Empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=5shTmixUUVcC&oi=fnd&pg=PA13&dq=tachizawa+2007&ots=hH525w12k_&sig=jWSl8rFOC6YQMduNw6qcVVt7dg#v=onepage&q=tachizawa%202007&f=false, acesso em: 09 de outubro de 2011.

23 TERENCE, A.C.F. (2002) **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação (Mestrado). São Carlos, Programa de Graduação em Engenharia de Produção, EESC-USP.

24 VIAPIANA, Claudio. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa**. Londrina: UFP/RS, 2001 Disponível em: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:VliHhVieJ5UJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=0, acesso em 06 de Agosto de 2011.

APÊNDICE

APÊNDICE A: MODELO DE QUESTIONÁRIO:

1. Há quantos funcionários na empresa atualmente? _____
2. Há quantos anos a empresa esta no mercado?
☐ Menos de 01 ano
☐ 01 a 03 anos
☐ 04 anos ou mais
3. Qual é a formação do administrador da empresa?
☐ Ensino incompleto fundamenta ☐ Ensino médio completo
☐ Ensino fundamental Completo ☐ Ensino superior incompleto
☐ Ensino médio incompleto ☐ Ensino superior completo
4. Foi feito um plano de negócio antes da abertura da empresa?
☐ Sim ☐ Não
5. Na hora de escolher a localização da empresa foi levado em conta algum tipo de estudo em relação ao setor e o público alvo?
☐ Sim ☐ Não
6. O empreendedor recebeu algum tipo de auxílio de algum órgão do governo quando abriu a empresa?
☐ Sim ☐ Não
7. Foi realizado algum tipo de estudo do mercado, oferta e demanda antes da abertura da empresa?
☐ Sim ☐ Não
8. Existe algum tipo de estratégia de marketing praticado pela empresa?
☐ Sim ☐ Não
9. (Se a resposta da questão anterior for sim).A empresa usa a internet (Como por exemplo as mídias sociais) Como ferramenta de marketing?
☐ Sim ☐ Não
10. A empresa utiliza a internet em alguma etapa para a venda de seus produtos? Caso a resposta seja sim marque com um "X" quais as etapas realizadas pela internet.
☐ Sim ☐ Não
(....) Divulgação do produto
(....) Atendimento ao cliente
(....) Finalização da compra
11. (Se a resposta anterior for "Não) Por que a empresa nunca usou a internet como ferramenta para vender seu produto?
☐ Falta de funcionário capacitado para este tipo de venda

- () Falta de suporte técnico
 () A empresa não tem interesse neste tipo de mercado
 (....) Custo operacional
 (....) Outra. Qual? _____

12. A empresa sente o e-commerce (compras pela internet) como um forte concorrente?
 () Sim () Não

13. Enumere as cinco maiores dificuldades encontradas pela empresa sendo 01 como a mais importante e 05 a menos importante.

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| () Inexperiência no setor | () Falta de linha de crédito |
| () Fornecedores (matéria prima) | () Logística |
| () Mão-de-obra qualificada | () Concorrência |
| () Gestão administrativa | () Marketing |
| () Pós venda (insatisfação) | () Inadimplência |
| () Fluxo de caixa | () Outros _____ |

14. Como a empresa tem buscado resolver as dificuldades citadas à cima? (Na mesma ordem de resposta da questão anterior). Caso não seja respondido alguma das dificuldades é entendido que a empresa não tem buscado resolver o problema.

1ª _____

2ª _____

3ª _____

4ª _____

5ª _____

15. A empresa se interessaria em associar-se com outras empresas do mesmo ramo em estratégias de marketing, campanhas publicitárias, etc, a fim de promover sua empresa e seus produtos?

- () Não () Sim.

16. A empresa tem algum produto ou serviço que a diferencie das outras empresas do seu setor no município?

- () Não () Sim. Qual _____

17. A empresa participa de palestras ou cursos de atualização e qualificação de seus funcionários e gestores?

- () Não () Sim